

Estudo de caso dos laboratórios de análises clínicas: um enfoque na inovação em processo**Case study of clinical analysis laboratories: a focus on innovation in process**

Recebimento dos originais: 26/07/2018

Aceitação para publicação: 28/08/2018

Mateus Sangoi Frozza

Mestre em Economia da Indústria e da tecnologia pela Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos)

Instituição: Universidade Franciscana (UFN)

Endereço: Silva Jardim 1175. Sala 222. Prédio 13. Bairro: Rosario. Santa Maria - RS, Brasil.

E-mail: mateusfrozza@gmail.com

Raul Prates Dantas

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Franciscana

Instituição: Universidade Franciscana (UFN)

Endereço: Rua Sergipe, 52. Bairro: São Cristóvão. Lajeado – RS, Brasil

E-mail: raulpratesdantas@gmail.com

Fabio Nascimento

Mestre em Economia pela Unisinos

Instituição: Universidade Franciscana (UFN)

Endereço: Rua Júlio de Castilhos 1013 - Faxinal do Soturno - RS, Brasil

E-mail: fn.economia@gmail.com

RESUMO

Com toda a disputa de mercado, as empresas necessitam reavaliar seu modelo de gestão para garantirem a sobrevivência. Na área de Análises Clínicas, em que a competitividade é intensa, diariamente é constatada a necessidade de algum tipo de melhoria ou controle sobre um determinado processo. Diante do crescimento de grandes laboratórios e incorporação de redes multinacionais na concorrência pelo mercado, a sobrevivência de pequenos laboratórios traz um número considerável de ameaças. O presente artigo tem como intuito apresentar a relevância da inovação em processo, como fator competitivo, mediante associativismo, para laboratórios de análises clínicas no estado do Rio Grande do Sul. A inovação através do associativismo, foram essenciais para o estudo, uma vez que esses fatores explicam, em parte, o sucesso dos pequenos laboratórios. O expressivo volume de negócios, e a representatividade, como rede, justificam a pesquisa, além da importância da utilização de ferramentas inovadoras, do ponto de vista estratégico, como diferencial competitivo dessas organizações. A metodologia utilizada consistiu em uma revisão bibliográfica acerca da inovação em processo e de redes de cooperação, juntamente com um estudo de caso de laboratórios da fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul. Foram utilizados o octógono da inovação e o radar da inovação como ferramentas. O estudo aponta que ocorreram inovações incrementais em processo para sobrevivência dos laboratórios,

especialmente em relação ao aumento da competitividade via associativismo, nas áreas de portfólio de produtos, processos, organizacional e de recursos humanos.

Palavras-chave: cooperação, octógono da inovação, radar da inovação.

ABSTRACT

With the entire market dispute, companies need to reassess their management model to ensure their survival. In the area of Clinical Analyzes, where the competitiveness is intense, daily is evidenced the need for some type of improvement or control over a given process. Faced with the growth of large laboratories and the incorporation of multinational networks in competition for the market, the survival of small laboratories brings a considerable number of threats. The present article aims to present the relevance of innovation in process, as a competitive factor, through associativism, for laboratories of clinical analysis in the state of Rio Grande do Sul. Innovation through associativism, were essential for the study, since these factors explain, in part, the success of small laboratories. The expressive turnover and representativeness as a network justify the research, as well as the importance of the use of innovative tools, from the strategic point of view, as a competitive differential of these organizations. The methodology used consisted of a bibliographical review about innovation in process and cooperation networks, along with a case study of laboratories in the western border of the state of Rio Grande do Sul. The innovation octagon and innovation radar were used as tools. The study points out that there have been incremental innovations in process to survive the laboratories, especially in relation to the increase of competitiveness through associativism, in the areas of product portfolio, processes, organizational and human resources.

Keywords: cooperation, innovation octagon, innovation radar.

1 INTRODUÇÃO

Laboratórios de Análises Clínicas (LACs) vem sofrendo transformações tecnológicas e científicas com o avanço dos métodos de diagnósticos e da medicina. Diante do crescimento de grandes redes laboratoriais, surgimento de laboratórios públicos e incorporação de redes multinacionais na concorrência pelo mercado, a sobrevivência de pequenos e tradicionais laboratórios conta com um número considerável de ameaças.

Dessa forma, é essencial que a empresa crie novas condições para competir em um novo cenário, especialmente pelo fato da competição ocorrer entre aqueles que tiverem competência suficiente para se adequarem aos constantes movimentos do mercado. Entre as várias formas de agregar aspectos inovadores, destaca-se no presente trabalho, a inovação em processo. Outro fator essencial para implantação de uma cultura de mudança, é a cooperação, juntamente com a formação de redes de empresas como forma de aumentar a competitividade, procurando dinamizar a produção, com aproveitamento máximo dos recursos disponíveis.

Também, cabe ressaltar que este trabalho volta-se para o mercado de laboratórios de análises clínicas, o qual enfrenta fusões, aquisições e instabilidade. A rede LAS (Laboratórios Associados), sob a qual este estudo foi desenvolvido, criou um mecanismo de associativismo, com

o objetivo de se fortalecer junto aos fornecedores, trocar informações, aglutinar conhecimento, reduzir custos e contratar assessorias nas áreas de gestão administrativa e de qualidade.

Em relação ao objeto do estudo de caso, a Rede LAS – Laboratórios Associados é uma rede de cooperação, criada no ano de 1998, composta, inicialmente, por 6 laboratórios de análises clínicas da fronteira oeste do Rio Grande do Sul, pioneira entre os laboratórios de medicina diagnóstica, presente em diversas cidades do Rio Grande do Sul. Atualmente, a rede é composta por 64 associados. A rede tem como objetivo fortalecer e qualificar diversos laboratórios associados através de uma busca constante por conhecimento técnico, troca de conhecimentos e acesso a novas tecnologias. Com sede na cidade de Porto Alegre/ RS, o grupo LAS busca como resultado ampliar cada vez mais a qualidade dos serviços prestados pelos laboratórios, suprimindo com excelência as necessidades de pacientes, clínicos e laboratórios.

Acerca dos objetivos, o objetivo geral do presente artigo é verificar a importância da implementação da inovação em processo, mediante associativismo, como diferencial competitivo dos laboratórios de análises clínicas na fronteira oeste no RS. Os objetivos específicos que respondem ao problema formulado por este estudo são: I) identificar como as inovações em processo, via associativismo, fundamenta o desenvolvimento de laboratórios de análises clínicas de pequeno porte na fronteira oeste do Rio Grande do Sul; II) estudar os processos inovativos, à luz da teoria econômica, em especial a inovação em processo e sua importância como diferencial competitivo e, III) verificar a importância da formação de redes como orientação estratégica.

Neste aspecto, a cooperação e a formação de redes de empresas encontra-se em uma posição chave no sentido de aumentar a competitividade de um mercado com margens tão apertadas e uma concorrência brutal. Surge, assim, a necessidade de formar redes que tenham como enfoque o crescimento e o desenvolvimento de suas organizações.

Ademais, o estudo se mostra relevante em virtude de os pequenos laboratórios encontrarem nas redes de cooperação uma forma não só de sobreviverem frente ao ambiente extremamente competitivo no mercado de análises clínicas, mas também de, a longo prazo, se expandirem e criarem novas formas de oferecer seus serviços. Além disso, motivado por diversas transformações políticas, sociais e mercadológicas o segmento dos negócios na área análises clínicas se modificam constantemente. Nesse contexto, sob a atual orientação do mercado, e com uma concentração de mercado cada vez maior, surge o desafio da sobrevivência de laboratórios de pequeno porte.

O presente artigo está dividido em cinco seções. Na seção um, tem-se a introdução. Na seção dois, o referencial teórico, subdividido em categorias de inovação e formação de redes como orientação estratégia (2.1). Na seção três, o método, na seção quatro, análise e discussão de dados e

categorias de inovação, na seção dois, a formação de redes como orientação estratégica. Por fim, na seção cinco, tem-se as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CATEGORIAS DE INOVAÇÃO E FORMAÇÃO DE REDES COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A inovação tem sido considerada um dos principais fatores responsáveis por ganhos de competitividade empresarial num contexto econômico cada vez mais globalizado. Por isso, necessita de uma gestão apropriada, baseada em planejamento, alocação, organização e coordenação de recursos para que se atinja resultados realmente inovadores. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a realização de investimentos em inovação pode gerar diversos benefícios para a empresa, entretanto, a sua continuidade dependerá de um conjunto de ativos, como pesquisa e desenvolvimento, inserção de novas tecnologias e capacitação da sua equipe de trabalho.

De acordo com a definição apresentada pela OCDE¹ (1977, p. 54), inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP)

[...] compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo).

Acerca dos tipos de inovação existentes na bibliografia, Davila, Epstein e Shelton (2007) afirmam que a inovação ocorre tanto no âmbito da tecnologia (em produtos, serviços e processos), como também pode ser aplicável ao modelo de negócio (como a empresa cria, vende e transfere valor ao cliente), diferentemente de outros autores, os quais afirmam que só há a possibilidade de inovar em um ambiente intensivo em tecnologia. Dessa forma, classificam a inovação em três categorias: incremental (melhorias moderadas, acrescida por tecnologias e modelos de negócios, com características imitativas); semirradical (mudança substancial no modelo de negócio ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas) e radical (alto grau de impacto, tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio com saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos).

¹Em 1990 foi editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a primeira edição do Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

Entre as principais consequências da adoção da inovação nas organizações, está a agregação de valor nos processos em determinadas atividades, visto que assim é possível aumentar o nível de competitividade e sobreviver no mercado (PARAGINSKI, 2014).

A gestão da inovação surge como uma ferramenta, em que as empresas devem se desenvolver, de modo estratégico competitivo, visando o melhor posicionamento possível, dentro do seu mercado de atuação. As estratégias são fundamentadas na avaliação de ameaças e oportunidades externas, aliadas a capacidade interna da empresa de corresponder aos desafios e influenciar o mercado externo (TIGRE, 2006, p. 167).

O modelo conhecido como octógono da inovação, proposto por Scherer e Carlomagno (2009) é uma ferramenta que facilita o gerenciamento da inovação. De acordo com os autores, o modelo é composto por oito elementos que devem ser controlados de modo a reduzir o grau de incerteza da inovação e aumentar as chances de sua ocorrência, supondo que, quanto mais eficiente o gerenciamento dos elementos que compõem o octógono, mais perceptíveis serão os resultados em relação as iniciativas inovadoras.

O octógono é composto por: estratégia da inovação (método); cultura da inovação (ações que a organização pratica); liderança para a inovação (facilitadores e disseminadores do conhecimento); pessoas para a inovação (capital humano); estrutura para a inovação (centralizada ou descentralizada); *funding* para a inovação (recursos financeiros); relacionamentos para inovação (*stakeholders*, como parceiros, clientes, fornecedores); processo de inovação (gerência, avaliação e experimentação de ideias). Com base nessas dimensões, os autores propõem a realização de um diagnóstico da empresa, por meio de uma ferramenta, ou esquema de análise, denominada “*Assessment da Inovação*”.

O Radar da inovação é outra ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação baseada na análise de 12 diferentes dimensões. Destas, quatro dimensões (ofertas, clientes, processos e presença) são consideradas âncoras de um negócio, e as outras (plataforma, soluções, experiência do cliente, captura de valor, organização, cadeia de suprimentos, *networking* e marca) estão relacionadas a um sistema empresarial servindo de “avenida” para busca de inovações. Essa ferramenta é considerada, segundo Paredes, Santana e Fell (2014), como a mais completa, envolvendo mais dimensões, permitindo uma análise com maior abrangência de características inovadoras de uma empresa. Além disso, possibilita uma mensuração mais abrangente da inovação organizacional, pois além de ser completa, permite um entendimento claro de suas funções, de modo a facilitar a forma com a qual é feita a gestão da inovação.

Embora a introdução dessas ferramentas tenha essencial importância para a manutenção de pequenas empresas no mercado, a questão da união de pequenas empresas é, atualmente, uma forma

de criar barreiras à entrada de multinacionais. A introdução da cooperação dentro de um conjunto de pequenas empresas surge como alternativa para aumentar a competitividade frente aos movimentos monopolísticos de grandes empresas no mercado. Assim, as redes de empresas surgem, em um primeiro momento como fator de sobrevivência e, posteriormente, como um trampolim para aumentar a competitividade de pequenas empresas, especialmente pelo fato da representatividade e das inúmeras vantagens, a citar: ganhos de escala, poder de barganha junto a fornecedores, insumos de todos os tipos mais acessíveis, entre outros.

A partir disso, o processo de cooperação deve estar aliado, primeiramente, a estratégia previamente definida pelas empresas participantes. A formação de alianças surge da necessidade individual de cada firma, motivadas pelo rearranjo ou invenção de novas estruturas organizacionais defasadas. Em relação a formação de redes como orientação estratégica, Amato Neto (2000), diz que a formação de redes de empresas pode surgir de uma necessidade empresarial, que pode ter sido previamente planejada (antecipando-se aos movimentos do mercado) ou não planejada. Dado um processo de flexibilização, as estruturas devem realizar um ambiente propício que contenha objetivos comuns entre os *players*. Uma vez criadas, essas estruturas possibilitam a abertura de novas oportunidades de negócios, serviços e produtos para a rede e seus associados, tornando-os competitivos em relação ao mercado.

Dessa forma, duas estruturas de redes são mencionadas: a) redes *topdown*: caracterizam-se por modelos em que pequenas e médias empresas se tornam fornecedoras de uma empresa mãe ou, principalmente sub-fornecedora, segundo Casarotto Filho e Pires (1999). É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma influência nos destinos da rede; b) redes horizontais: segundo Hamel e Doz (1999), são uma associação que se estabelece com empresas de um mesmo segmento para ter acesso a competências complementares e compartilhar custos e riscos. Neste tipo de aliança, é mais perceptível a troca de benefícios mútuos, pois se pode explorar um marketing coletivo, efetuar compras em conjunto, reduzindo os custos e obter mercado de escala.

Segundo Hamel e Doz (1999), o acesso ao compartilhamento de competências comuns às empresas torna-se uma vantagem em uma rede recém-formada. O acesso a novas tecnologias e o compartilhamento de *know-hows*(conhecimentos), possibilita que as empresas participantes ampliem suas possibilidades dentro do mercado, desenvolvendo-se de maneira concreta e regular. Outro fator, a redução de custos, é vista como o principal fator de atratividade pelos parceiros da rede. Como afirma Casarotto Filho e Pires (1999), o formato *topdown* de uma rede é uma das formas de se otimizar custos e tempo no desenvolvimento de produtos e serviços. Assim, uma

aliança nesse formato é uma maneira estratégica de compartilhar o controle sobre as decisões futuras e controlar de uma forma mais racional as negociações entre as empresas.

As vantagens de pertencer a uma rede de empresas são várias, pois a partir desse arranjo organizacional muitas empresas voltaram a se tornar competitivas e viáveis. Além disso, organizações que não são associadas, mas colaboram para uma rede também encontram benefícios, pois aumentam seu mercado potencial. Infelizmente, a questão estratégica, dentro da maioria das empresas é colocada em segundo plano, devido ao foco exclusivo no lucro, perdendo-se o rumo dos negócios e do mercado alvo.

Um dos aspectos de maior relevância e de constante discussão na formação de redes e alianças entre empresas se alicerça na cultura de cada empresa. Por menor que seja a rede, as culturas dificilmente serão as mesmas, e, conseqüentemente, o estilo de gestão também não será igual. No momento que colaboradores de um dos membros da rede ou aliança começar a interagir e participar do funcionamento de outra, pode ocorrer a rejeição por parte das pessoas que nela trabalham. Para evitar esses problemas, Lorange e Roos (1996), aconselham uma administração de recursos humanos rígida, com a participação ou a permissão dos outros membros da aliança ou rede.

A adaptação ao ambiente de extrema competição passa pela necessidade da reorganização dos modos de gestão com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998). Entre as razões para a formação de alianças, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos.

A associação de empresas via formação de redes empresariais com objetivos em comum permite as mesmas alcançar vantagens competitivas reais. Em razão do compartilhamento de um mesmo objetivo final – realização de um mesmo serviço – o volume de negócios se amplia, configurando um ganho em escala. Isso gera uma redução de custos e garante a flexibilidade e agilidade em virtude de a rede ser compostas por pequenas unidades. Assim, conforme Amato Neto (2000) a formação desta aliança permite, para as empresas participantes, a diminuição dos riscos e ganhos com a sinergia.

O sucesso da parceria através de uma rede de cooperação pressupõe questões essenciais, a saber: da interdependência; do investimento, onde os associados investem um no outro, não apenas de forma financeira, como forma de ressaltar o comprometimento; da informação com uma comunicação aberta e da integridade dos membros.

Assim, a formação de parcerias é um processo extremamente vantajoso para as empresas, trazendo um rol de benefícios, como acesso a novos mercados, acesso a novas fontes técnicas, conhecimento de novas tecnologias e compartilhamento de conhecimentos e custos. Entretanto, as vantagens que as parcerias oferecem para empresas contém, também, um aspecto oneroso. Isso porque, caso as individualidades se sobreponham ao coletivo, ocorre um processo inverso. A cooperação não se realiza e, por consequência, as vantagens e benefícios não são obtidos.

Em relação a implementação de uma rede de cooperação, a busca por um maior nível de eficiência, no âmbito coletivo, visa estimular a rede a se transformar num ambiente de aprendizado, proporcionando troca de conhecimentos e informações que circulem entre seus membros. Isso gera, potencialmente, fortes externalidades positivas e permite a obtenção de ganhos competitivos. Por vários motivos, essa transformação não é obtida de forma rápida e consistente. A eficiência do projeto é esperada no médio/longo prazo, com possíveis altos e baixos durante o processo. Apesar disso, há uma tendência para a formação de redes de cooperação, como instrumento para alavancar o desempenho de conjuntos de empresas a nível de grupo.

3 MÉTODO

A estrutura do estudo, no que diz respeito a metodologia, configurou-se em um estudo de caso. Segundo Gil (2002), o estudo de caso tem por objetivo geral contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse das ciências sociais, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou ambientes dos quais fazem parte. Para o autor, dados sobre um determinado fenômeno são coletados em uma amostra para que se possa extrair conclusões sobre o que se está investigando.

A caracterização da população é de empresas participantes dos Grupo Laboratórios Associados (LAS), do qual participam laboratórios localizados no estado do Rio Grande do Sul. Foram coletadas informações de toda população, desde sua criação, no ano de 1998, inicialmente com seis participantes, até o ano de 2014, com 60 laboratórios associados. Os dados obtidos fazem parte de relatórios gerenciais anuais, disponibilizados pela rede, além de fontes acessórias, como *website* e encontros com os associados.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é combinada, qualitativa e quantitativa, pela complementaridade das concepções. Qualitativa porque contempla a base teórica e quantitativa em virtude da utilização de dados de uma população. Gil (2002), ressalta que essa combinação possibilita o entendimento dos problemas de pesquisa, em que cada uma das abordagens permitiria isoladamente.

Diante desse contexto, como ferramenta de coleta de dados, foi utilizado um levantamento (*survey*). Segundo Gil (2002), os levantamentos são mais adequados para estudos descritivos do que explicativos. Embora sejam inapropriados para o aprofundamento de questões econômicas complexas, são muito eficazes para problemas relativos a salários, nível educacional, consumo etc. Para a análise do gerenciamento da inovação utilizou-se como base a metodologia “octógono da inovação”, proposta por Scherer e Carlomagno (2009), e para diagnosticar o grau de inovação utilizou-se a ferramenta “radar de inovação” proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os seis laboratórios responsáveis pela criação da Rede LAS – Laboratórios Associados, no ano de 1998, estão situados na metade sul do estado do Rio Grande do Sul. São eles: “Ney Ramalho” de São Gabriel, “Biosul” de Uruguaiana, “Dr. Pio” de Sant’Ana do Livramento, “Proanálise” de Rosário do Sul, “Hormocito” de Alegrete e “Saretta” de Caçapava do Sul.

Nos primeiros anos, a rede LAS teve como objetivos iniciais a redução dos custos, uma melhor qualidade dos serviços prestados, maior lucro, maior inserção no mercado, proteção contra as grandes corporações, sinergia e exigência do mercado.

Com foco no desenvolvimento da rede através de um processo de inovação constante, faz-se necessário categorizar a rede LAS em relação ao tipo de inovação realizado. Tendo em vista que até o ano de 2010 a rede se concentrou apenas em melhorar seus processos, acrescentar tecnologias ao seu modelo de negócios e agregar conceitos imitativos, têm-se a classificação como inovação incremental. A ratificação da inovação em processo como fator de aumento da competitividade não estacionou a partir do momento em que ocorreram resultados significativos nas áreas já mencionadas. A partir do ano de 2010, motivado em grande parte pela parceria iniciada com o laboratório Hermes Pardini², de Minas Gerais, ocorre um salto para com o uso de tecnologias de grau superior, com o incremento de atividades e ações que permitem afirmar uma mudança na classificação de inovação. O surgimento de barreiras à entrada, aliado a adoção, de fato, do método de escala, não seriam suficientes para uma nova classificação. Entretanto, a criação de valor, seja no aumento do rol de exames oferecidos, seja na agregação de valor no que se refere ao *know-how* passado do laboratório mineiro aos laboratórios da LAS, possibilita alavancar a classificação de inovações para categoria semirradical.

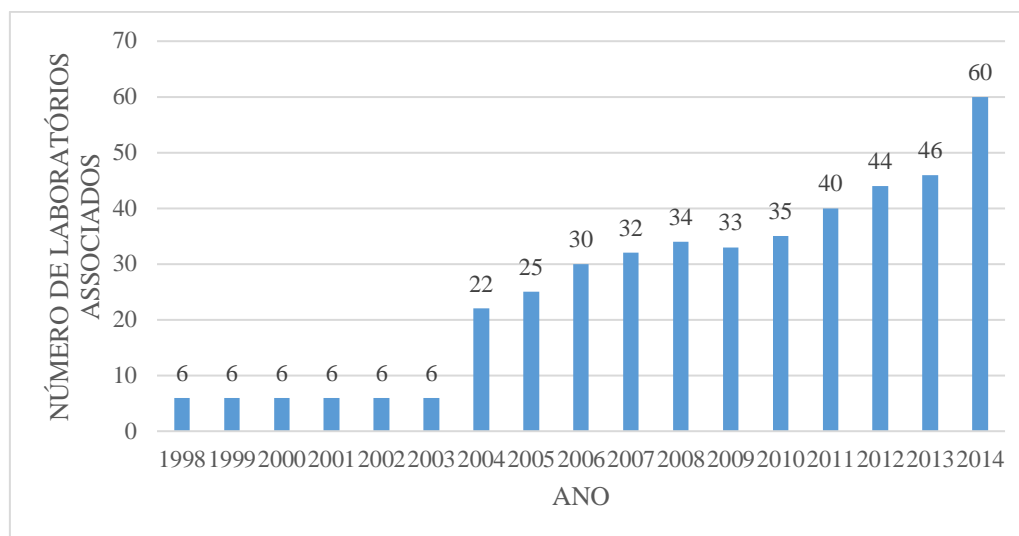
²O laboratório Hermes Pardini foi fundado em 1959, atualmente possui 67 unidades próprias em Minas e 4 em São Paulo/SP. Destaca-se no mercado nacional especialmente no segmento de Apoio Laboratorial, sendo pioneiro nesse sentido, estando entre os três principais laboratórios do país, em volume de análises e em faturamento. Atua como parceiro efetivo da rede LAS desde o ano de 2010, com contato constante, na busca por aprimorar seus serviços e realizar o diagnóstico clínico. Entre os serviços oferecidos como apoio aos laboratórios, além de análises clínicas, estão: diagnóstico por imagem, vacinas, provas funcionais, criopreservação, genética humana e veterinária.

Todavia, essa categoria de inovação é pautada pelo potencial de criação de valor, caracterizando um desafio para a gestão e a continuidade da aplicação de inovações na organização. Após a constatação da necessidade de desenvolvimento em áreas mais refinadas, a parceria entre a rede e o laboratório mineiro, gerou um programa de educação continuada, na forma de cursos para os associados, como pós-graduação em gestão de laboratórios de análises clínicas. Esse fato novo configura o início de um processo de P&D, confirmando a constante atualização sob o enfoque inovativo. Além disso, outro mecanismo de pesquisa e desenvolvimento é o compartilhamento de situações clínicas peculiares, provocando a criação de um núcleo de pesquisas, o que, em um futuro próximo, pode aproximar as empresas das universidades e instituições de pesquisa aplicada.

Em relação a formação da rede como uma orientação estratégica, a rede LAS surge como uma alternativa para a junção de laboratórios via uma associação em decorrência de um processo de sobrevivência no mercado de análises clínicas, juntamente com a abertura de novas possibilidades de agregar valor ao negócio de cada empresa. Nesse contexto, a estruturação de uma rede costuma obedecer a dois tipos: redes *topdown* e redes horizontais. Os Laboratórios Associados, nesse aspecto, se encaixam nas duas categorias. Em relação as redes *topdown*, a rede absorve o conceito a partir do momento que ela se torna fornecedora de uma empresa mãe, isto é, a partir do momento em que inúmeros tipos de exames são terceirizados para os laboratórios de apoio realizarem, como o exemplo já mencionado do Hermes Pardini. Já o conceito de rede horizontal propõe uma associação entre empresas de mesmo segmento que compartilham custos e riscos e possuem competências complementares. Assim, a rede se incorpora ao conceito e realiza ações que caracterizam o mesmo, como marketing coletivo, compras em conjunto, sempre com a ideia de reduzir custos e ganhar escala.

Outra questão pertinente é a tipologia de redes de aprendizado. Nesse sentido, a rede LAS se insere no tipo de rede “profissional”, a qual visa aumentar o conhecimento e as capacitações profissionais, com intuito de atingir melhores práticas na área e também como “cadeia de suprimento”, a qual tem como objetivo alcançar padrões de qualidade, custo e atendimento demandados por clientes.

Até o ano de 2003, a rede se manteve com os seis pioneiros. A partir de 2004, começou um projeto de ampliação da rede. A captação de novos associados se estendeu por todo o estado do Rio Grande do Sul. A figura 1 apresenta a evolução do número de laboratórios associados ao longo dos anos. Como pode-se inferir, a partir de 2004, o número de laboratórios vem crescendo, com exceção do ano de 2009.

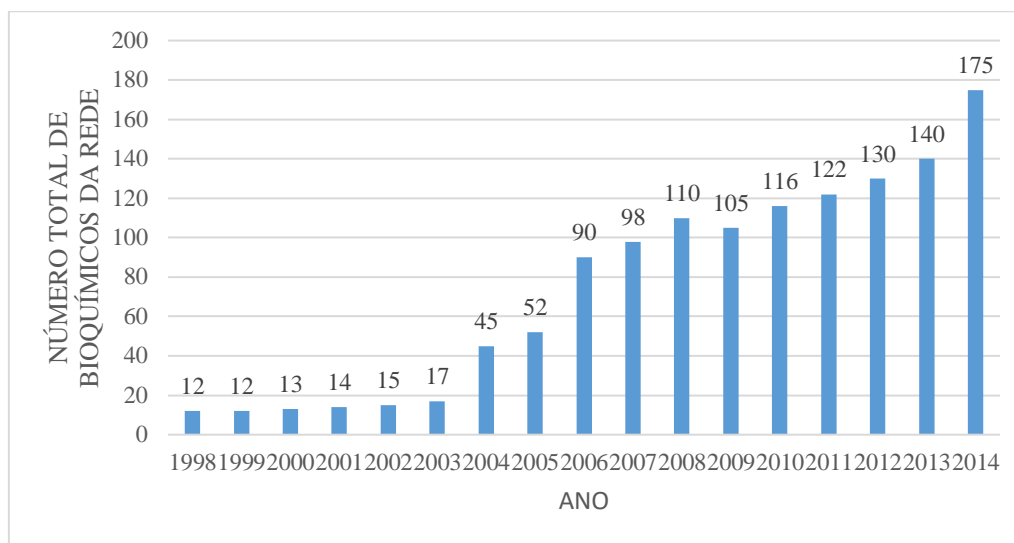
Figura1 - Número de Laboratórios Associados - 1998 a 2014.

Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

O aumento do número de associados se deu, entre outros aspectos, pela organização, cooperação e inovação constante incorporada no processo, sempre visando o objetivo de sobreviver em um ambiente competitivo. Em um primeiro momento, a inovação se fez necessária por uma questão ligada a sobrevivência dos laboratórios como unidades em um ambiente tão competitivo. Após isso, o fortalecimento da rede é dado pela prática dos processos centrais na operação de uma rede.

A consolidação da expansão permitiu um aumento dos benefícios econômicos, estendidos a todos os associados. Segundo os relatórios gerenciais analisados, questões como aumento do número de exames, diminuição dos custos com equipamentos, maior poder de barganha frente aos fornecedores, ações conjuntas na área de marketing e propaganda, além da difusão do conhecimento entre os associados são fatores que ratificaram o fortalecimento e evidenciam a expansão da rede como um fator estratégico positivo. Ademais, o constante crescimento do número de associados ao longo dos anos permite inferir que ainda há espaço para sucessivos avanços quantitativos, isto é, o mercado de análises clínicas não se encontra saturado e, portanto, apresenta potencial econômico de crescimento e desenvolvimento.

Em relação ao corpo técnico, isto é, ao número de funcionários específicos no funcionamento de um laboratório, a figura 2 mostra o número total de bioquímicos da rede ao longo dos anos. Evidentemente, é intuitivo inferir o aumento do número de bioquímicos, principalmente a partir do aumento do número de laboratórios associados.

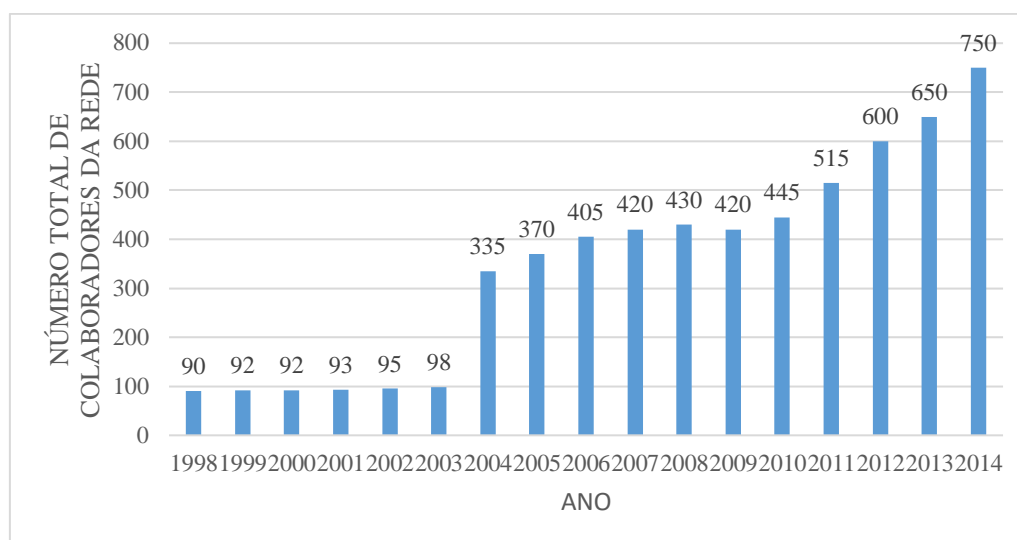
Figura 2 - Número Total de Bioquímicos da Rede - 1998 a 2014.

Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

De acordo com dados dos relatórios gerenciais anuais da rede LAS, o salário médio mensal de um bioquímico gira em torno de R\$2.521,98. Isso permite afirmar que, com o aumento do número de bioquímicos, a renda das cidades em que os laboratórios estão inseridos tem aumentado ano após ano. A geração de riqueza proporciona um “efeito cascata” na economia local. Além do aumento de faturamento, aliado a ampliação da escala de exames, a remuneração entre os o corpo técnico permite um maior fluxo financeiro em todos os setores da cidade.

Outro fator que explica o aumento do número de bioquímicos está diretamente ligado a um dos oito elementos característicos da inovação evidenciados pelo octógono da inovação. O elemento “Pessoas para a inovação”, que trata da preparação adequada e do estímulo dos funcionários a inovar, através de métodos específicos em casa setor. Nesse sentido, o setor técnico, composto pelos bioquímicos se encaixa. Além disso, o Radar da Inovação, outra ferramenta relevante para verificar inovação traz, entre seus quatro pilares fundamentais, os processos. Assim, com a otimização de tarefas, aliado a um melhor aproveitamento dos recursos, traz a qualificação dos bioquímicos.

Acerca do número total de colaboradores da rede, o que é constatado é o aumento ao longo do tempo. A figura 3 evidencia isso.

Figura3 - Número Total de Colaboradores da Rede - 1998 a 2014.

Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

Até o ano de 2003, esse índice se manteve praticamente constante. A partir de 2004, constata-se um crescimento em todos os anos, com exceção do ano de 2009. Esse fato é explicado pela diminuição do número de associados naquele ano. Mais uma vez, temos um aumento de riqueza dentro do contexto das cidades em que os laboratórios se encontram. Isso nos permite supor que há um aumento do consumo desses indivíduos, uma vez que o número de pessoas empregadas tem aumentado.

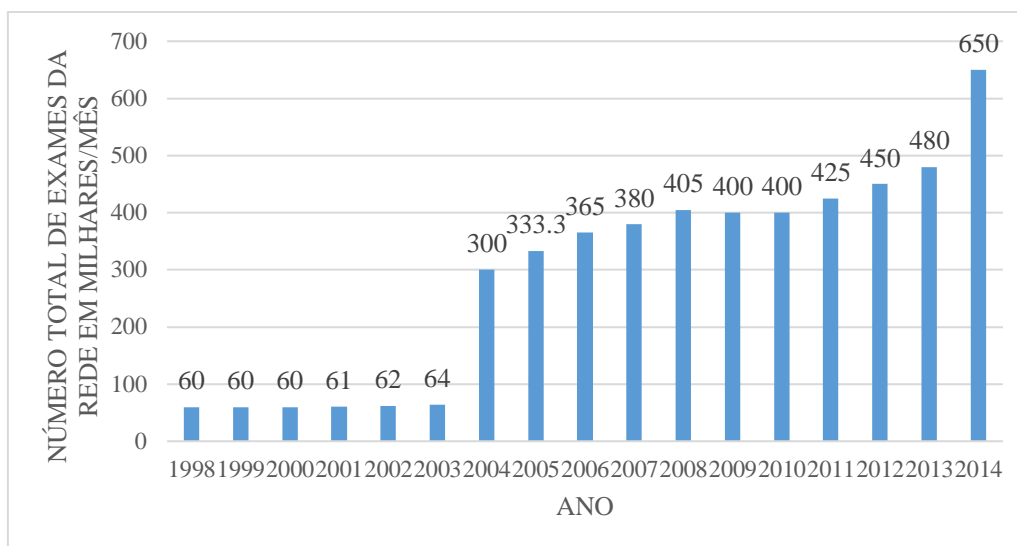
Da mesma forma, o Octógono da Inovação se faz presente no sentido de explicar os fatores que justificam a afirmação da rede. Na figura 3, especificamente, o elemento “Cultura da Inovação”, que compreende ações inovadoras que as empresas realizam em sua rotina, fornecem os suprimentos necessários para o desenvolvimento dos colaboradores. Isso gera um ambiente de constante implantação de práticas inovadoras e favorece o aumento do número de colaboradores, haja vista que um ambiente de rotinas inovadoras é criado, através de ações sugeridas, na maioria dos casos, por líderes (gerentes intermediários de cada área que se incumbem de disseminar a cultura inovadora).

Em relação ao serviço prestado pelos laboratórios, ou seja, o número de exames realizados, a figura 4 traz a evolução do número total de exames da rede mensalmente em função do tempo em anos. É possível constatar, novamente, que do ano de 1998 até 2003, o número de exames se manteve praticamente constante.

A partir de 2004, ocorre um aumento substancial desse número. Esse aumento segue, embora no ano de 2010 esse número tenha sido o mesmo de 2009. É possível destacar o aumento mais do que proporcional no ano de 2014 em relação aos anos anteriores. Esse fato é explicado através da

inserção de um novo leque de exames oferecidos pelos laboratórios da rede. Isso comprova a constante evolução e renovação do portfólio de serviços, a fim de aumentar o faturamento dos laboratórios e oferecer um diferencial em relação a concorrência.

Figura 4 - Número Total de Exames da Rede em Milhares/Mês - 1998 a 2014.



Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

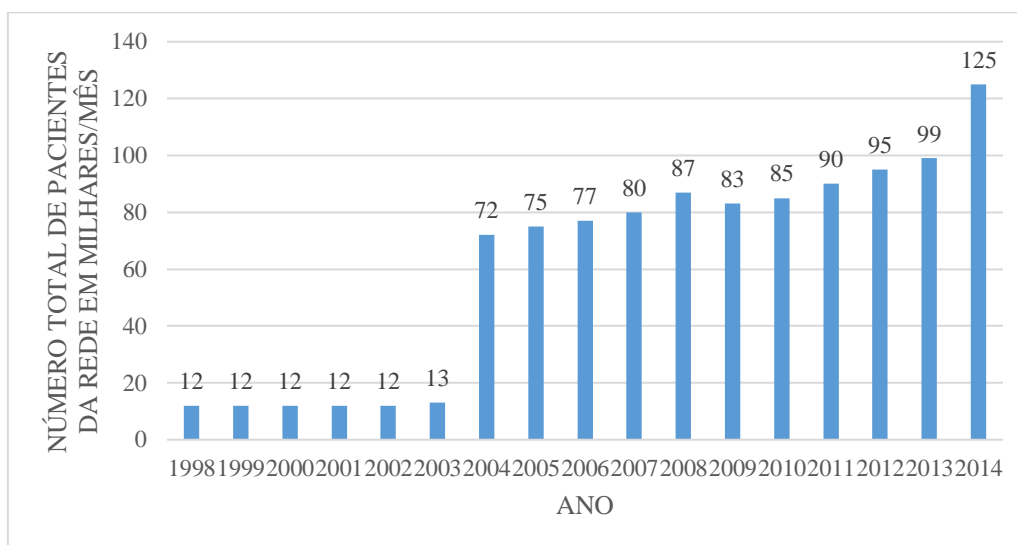
Mais uma vez, a ferramenta do Octógono da Inovação ajuda a explicar esse aumento. O item “Estrutura para a Inovação”, que trata da definição da estrutura da empresa para inovar e gerir essa inovação (centralizada ou descentralizada) e que possibilite um ambiente de criatividade, interação e aprendizagem, estão relacionados ao aumento no número de exames. Isso é explicado pela terceirização de exames para os laboratórios de apoio, o que facilita a realização de praticamente qualquer tipo de exame. Além disso, o aumento no que diz respeito as tecnologias em máquinas que permitem a realização de procedimentos técnicos nas unidades, juntamente com a parceria que envolve o laboratório Hermes Pardini são comprovações de que a estrutura obteve avanços reais materializados em aumento do número de exames da rede. Em relação ao Radar da Inovação, o aspecto de “plataforma, organização e cadeia de suprimentos” incorporados pela rede confirmam o crescimento do número de exames realizados. O modelo de terceirização de exames adotado pela rede constitui uma nova plataforma de serviços que, aliado a cadeia de suprimentos proporcionada pelo laboratório Hermes Pardini, contribui de forma significativa para explicar parte do aumento do número de exames.

O impacto econômico auferido pela rede ao longo dos anos reduz um dos maiores problemas enfrentados pelos laboratórios: a diluição do custo fixo³. É extremamente importante que se tenha escala no número de exames realizados, isso porque, independentemente do número de exames realizados por dia, os equipamentos têm praticamente o mesmo custo fixo. Assim, um número crescente de exames gera escala e garante a diluição do custo fixo, o que, por sua vez, permite um crescimento da margem de lucro por exame.

Outro fator de relevância é o número de pacientes. A figura 5 apresenta o número total de pacientes da rede atendidos por mês em função do tempo em anos. Com exceção do ano de 2009, o qual ocorreu uma leve queda, explicada pela reformulação do leque de exames a serem oferecidos, além do nível se manter constante de 1998 até 2002, o restante da série apresenta aumentos sucessivos, com destaque para o ano de 2014, resultado da reciclagem do portfólio de serviços oferecidos desde 2009.

O elemento “Relacionamentos para a inovação”, do Octógono da Inovação que trata de como a empresa utiliza seus *stakeholders*, nesse caso, os clientes, na geração e aprimoramento de ideias inovadoras ratifica a expansão do número de pacientes. Além de pesquisa de satisfação, a constante interação de cada unidade laboratorial com os clientes permite, nos chamados *feedbacks*, reconhecer oportunidades para mudanças em aspectos negativos e reafirmação dos valores positivos. As contribuições dos pacientes, como sugestões, críticas são aspectos sempre bem-vindos para que os laboratórios se reavaliem constantemente e busquem reparar as arestas.

Figura 5 - Número Total de Pacientes da Rede em Milhares/Mês - 1998 a 2014.



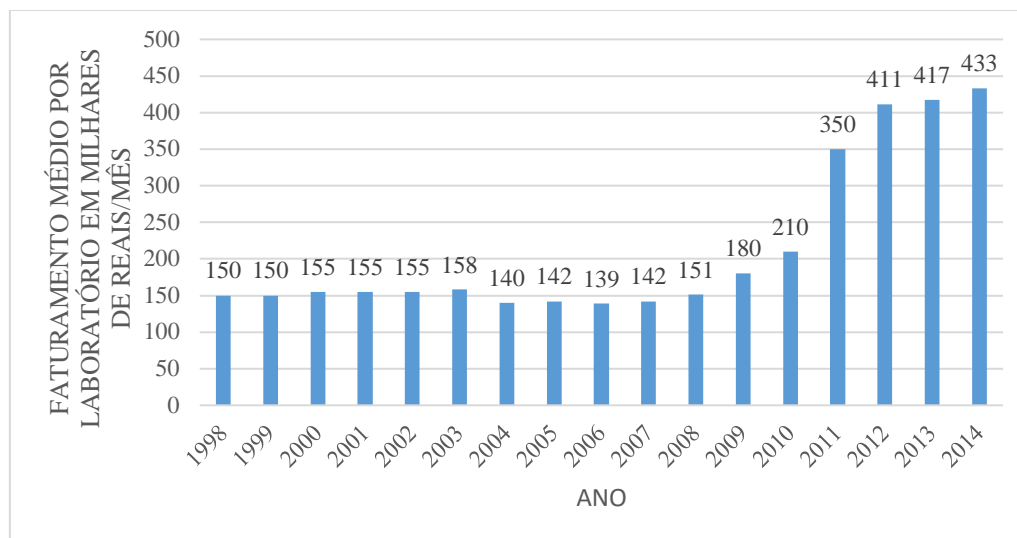
Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

³Custo fixo é um fator produção que tem custos independentes do nível de atividade da empresa. Qualquer que seja a quantidade produzida ou vendida, mesmo que seja zero, os custos fixos se mantêm os mesmos. Difere do custo variável, que variam segundo o volume de vendas ou de produção industrial.

Os gráficos até agora expostos comprovam que o associativismo, através da rede LAS, alavancado por inovações em vários aspectos, especialmente a inovação em processo, traz benefícios mútuos para todos os laboratórios. Uma forte evidência está no desenvolvimento do projeto de associativismo, desde o ano de 1998. Em um primeiro momento, a formação da rede foi sustentada pela ideia da sobrevivência das unidades laboratoriais. Embora a essência da formação da rede tivesse como estratégia principal a manutenção do funcionamento dos laboratórios de pequeno e médio porte, o associativismo, sozinho, não pode ser eleito como a única estratégia de sucesso. A inovação contribuiu de forma considerável para o sucesso da sobrevivência e afirmação dos laboratórios no ambiente competitivo do setor. Assim, a mescla de estratégia de formação de redes e implementação de inovações (incrementais e semirradicais) consistem nos fatores de sucesso da rede. Entretanto, o fator de maior relevância é a comprovação de resultados financeiros. A figura 6 mostra o faturamento médio por laboratório em reais por mês em função do tempo em anos. Os dados do gráfico estão deflacionados com base no INPC (índice nacional de preços ao consumidor) tendo como ano base 1998. É possível inferir, que nos primeiros anos da formação da rede, de 1998 até 2003, sob a constituição de seis laboratórios pioneiros, o faturamento teve leve crescimento ao longo do tempo.

Todavia, a partir de 2004, com a entrada de novos laboratórios, a situação tem uma leve diminuída. Isso se explica pelo fato do grande aumento do número de associados, juntamente com a discrepância de tamanho dos laboratórios e o contexto pelo qual os mesmos estão inseridos. Cidades diferentes, regiões com culturas diversas, fatores econômicos como PIB⁴ de cada região contribuem para a oscilação negativa nos primeiros anos após a composição inicial. Contudo, a partir de 2007, com a estabilização dos fatores acima citados, além de uma convergência de fatores doutrinados pela rede, observa-se o aumento sucessivo no faturamento médio. O ano de 2011, em especial, merece um destaque pelo aumento mais do que proporcional. Isso é explicado pela ratificação de uma parceria dos laboratórios da rede LAS com o maior laboratório de análises clínicas do Brasil, Hermes Pardini, de Belo Horizonte, Minas Gerais. Essa parceria possibilitou uma redução de custos considerável, visto que a terceirização de exames complexos e em escala mínima, antes feitos nos próprios laboratórios da rede, passaram a ser feitos pelo laboratório mineiro.

⁴ O produto interno bruto (PIB) representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (país, estado ou cidade), durante um período determinado (mês, trimestre, ano). O PIB tem como objetivo quantificar a atividade econômica de uma região. Na sua contagem, considera-se apenas bens e serviços finais, excluindo-se os bens de consumo de intermediário.

Figura 6 - Faturamento Médio por Laboratório em Milhares de Reais/Mês - 1998 a 2014.

Fonte de dados: Relatório Gerencial Rede LAS (Elaboração própria).

Nesse contexto, o elemento “*Funding* para a inovação”, que são os recursos financeiros aplicados em possíveis inovações tecnológicas podem ser utilizados com o aumento do faturamento médio dos laboratórios, uma vez que uma parcela maior dos recursos pode ser alocada em ações que visam a melhorias inovadoras e tecnológicas. Além disso, os itens “Oferta” e “Presença”, âncoras do Radar da Inovação podem ser reafirmados com o aumento do faturamento médio. A “Captura de Valor”, da mesma maneira, é cada vez mais estimulada, no sentido de agregar valor aos serviços prestados e como consequência, gerar maiores retornos financeiros para os laboratórios.

Além disso, o fato de outro processo de reciclagem e posterior aumento do portfólio de serviços/exames oferecidos pelos laboratórios, ratifica o aumento do faturamento. Cabe ressaltar, entretanto, que a parceria entre os associados LAS e o Laboratório Hermes Pardini não serviu apenas como uma alavanca para o crescimento acima da média na terceirização dos exames e aumento do faturamento médio em relação a anos anteriores. Mais do que isso, permitiu um estreitamento na relação entre ambas as partes, resultando em surgimento de novos focos de atuação. Um deles é o fomento, por parte do laboratório mineiro, de inovações em um grau mais elevado, como a P&D (pesquisa e desenvolvimento), em que a rede LAS já reúne uma estrutura fortemente interligada de troca de informações entre si. Nesse sentido, o laboratório Hermes Pardini atua como um vetor na implantação desse ambiente de pesquisa avançada, em função de sua vasta experiência na área, o que a longo prazo, pode trazer benefícios na área de diagnóstico clínico para ambas as partes.

A medida que novas associações em nível estadual tem crescido, vários laboratórios da rede começaram a investir na melhoria de suas acomodações e infraestrutura de seus prédios. Ao longo dos anos, os laboratórios se modernizaram organizacionalmente, criando estruturas melhor

gerenciadas através de indicadores de resultados, processos mais estruturados e tecnologicamente atualizados.

Neste sentido, discussões técnicas, troca de experiências, planejamento, confraternizações, entre outros, a compra de materiais e insumos, contratação de consultorias oficiais facilitou ainda mais a reorganização de cada laboratório, resultado este já proporcionado pela criação do LAS. Do ponto de vista estratégico, dentro de um processo de associativismo, a ideia sempre se constituiu em trabalhar com maior quantidade possível de laboratórios, sem perder de vista a qualidade do associado. Os associados devem ter o perfil agregadores e não apenas mais um número.

5 CONCLUSÃO

Pode-se constatar, assim, que a formação da rede LAS tornou possível, atualmente, a expansão efetiva dos laboratórios em diferentes aspectos, e seus resultados demonstram, em todo os sentidos, que era necessária uma rápida e organizada estratégia para os pequenos laboratórios, a fim de garantir, em um primeiro momento, a sobrevivência dos mesmos. A partir disso, ocorreu um processo de expansão no sentido de captar novos associados com o perfil previamente definido e um aumento do portfólio de serviços e acesso a novas oportunidades de negócios.

Os avanços, ao longo dos anos, especialmente após a afirmação da rede em nível estadual, foram evidentes e significativos, o que comprova que reunião de objetivos em comum, reforçados ao longo dos anos na forma de sucessivas inovações em processo, gera resultados surpreendentes.

Como já se tem notado, a formação de redes de qualquer segmento é hoje uma tendência mundial que certamente vai aumentar exponencialmente devido ao processo globalizado que faz com que a competitividade seja fator diferencial no processo produtivo ou de serviços. Neste sentido, o processo associativo visa potencializar ações, incrementar a inovação, otimizar recursos, diminuindo custos com o objetivo de alcançar melhores resultados.

Outro fator a ser ressaltado é o processo de alavancagem da rede LAS a partir da parceria com o laboratório de apoio Hermes Pardini. Isso possibilitou um avanço enorme na redução de custos e realização de exames que até então eram onerosos para a maioria dos associados.

Além disso, vêm ocorrendo uma melhoria contínua na parte financeira, resultado do esforço e comprometimento, além de inovações, sempre com a ideia de antecipar tendências, haja vista a competição acirrada na área da saúde.

O Radar da Inovação, através de suas quatro dimensões principais (ofertas, clientes, processos e presença) teve papel importantíssimo na caracterização dos aspectos inovadores e serviu como um norte para dimensionar o fato da inovação em processo como um diferencial competitivo na rede LAS. O Octógono da Inovação, outra ferramenta de avaliação da implantação da inovação na rede,

serviu para fundamentar os elementos que os laboratórios já realizavam, porém não estavam formalizados. Acerca da formação de redes como orientação estratégica, a mescla entre as estruturas de rede Topdown e Horizontais e o fato da rede LAS estar inseridas nos dois conceitos, comprova a complementariedade e ratifica a implementação correta dos fatores estruturais que compõem uma rede concisa e sólida.

Sob o aspecto econômico, apesar de encontrar momento de dificuldades, a rede conseguiu se manter estável na maioria do tempo. A introdução de parcerias pontuais, aliada a inserção constante de inovações permitiu um gradual aumento na participação de mercado na área de análises clínicas no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, o crescimento, seja do número de exames, seja no número de colaboradores, contribuiu para o desenvolvimento quantitativo e qualitativo de todas as regiões do estado, trazendo resultados financeiros positivos para todos os associados.

A conclusão geral dos laboratórios é de que o associativismo, através do trabalho em conjunto traz vantagens essenciais. Evidentemente, sabe-se que uma rede funciona somente quando há, além de pessoas capacitadas e confiáveis que gerenciam a associação de forma clara e honesta, a geração de resultados financeiros positivos, a fim de garantir a sobrevivência dos laboratórios.

Sabe-se que há ainda muito a ser feito e muitos empecilhos ainda surgirão, contudo, poderão ser superados com constante desenvolvimento dos associados e perseverança de todos.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

BASSO, M. **Joint ventures manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L. Formatos multilaterais. **HSM management**, v. 3, n. 15, p.50-57,1999.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Paris: OCDE, 1997. 136p.

PARAGINSKI, A. L. A natureza das inovações em agroindústrias de arroz do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 55-72, 2014.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão de inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia de tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.